
PLAN STRATEGIQUE GEMESA

Période : 2025-2029

MAI 2024

Table des matières

Sigles et abréviations	3
AVANT PROPOS.....	4
INTRODUCTION	5
CHAPITRE I : CONTEXTE, OBJECTIF ET APPROCHE METHODOLOGIQUE D'ELABORATION DU PLAN STRATEGIQUE	6
1.1. CONTEXTE DE L'ETUDE	7
1.2. OBJECTIFS D'ELABORATION DU Plan Stratégique.....	8
1.2.1. Objectif général.....	8
1.2.2. Les objectifs spécifiques.....	8
1.3. APPROCHE METHODOLOGIQUE	8
1.3.1. La phase préparatoire.....	8
1.3.2. La phase diagnostique	9
1.3.2. La phase de définition de la vision, orientation/ axe stratégique d'intervention, objectif et résultat attendus	9
1.3.3. La phase programmatique	9
1.3.4. La phase de validation	10
1.3.5. Les difficultés rencontrées.....	10
CHPITRE II. DIAGNOSTIC DE L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL DE L'ASSOCIATION GEMESA	10
2.1. L'environnement international de la société civile.....	11
2.1.1. Tendance d'une nécessité de renforcement de la gouvernance démocratique	11
2.1.2. Nécessité d'impacter les communautés à la base.....	11
2.1.3. Cadrage aux paradigmes de développement international	12
2.2. Le contexte africain de développement	12
2.3. Le contexte national du développement	13
CHAPITRE III : CADRE PROGRAMMATIQUE DU PLAN STRATEGIQUES VISION, MISSION, OBJECTIFS INSTITUTIONNELS ET DOMAINES D'INTERVENTION DE GEME-SA	15
3.1. Notre vision	16
3.1.1. Notre Mission.....	16
3.1.2. But Objectifs institutionnels.....	16
3.1.3. Nos Domaines d'intervention	16

3.1.4. Nos Valeurs	16
3.2. NOS AXES ET ORIENTATIONS STRATEGIQUES	18

Sigles et abréviations

AG : Assemblée Générale

AI : Amnesty International

ASTM : Action Solidarité Tiers Monde

CA : Conseil d'Administration

CS : Conseil de surveillance

DE : Direction Exécutive

DIP : Diagnostic Institutionnel Participatif

FODES : Fédération des organisations de Développement de la région des savanes

GEMESA : Gens des Médias de la région des Savanes

IEC : Information Education Communication

MP : Manuel de procédures

OSC : Organisation de la Société Civil

PDC : Plan de Développement Communal

PTBA : plan de travail et budget Annuel

USAID : Agence Américaine pour le Développement International

WANEP : West Africa Network For Peace

AVANT PROPOS

Chers membres et partenaires,

Nous sommes ravis de vous présenter ce document de plan stratégique de notre association Gens des Médias de la région des Savanes (GEMESA) pour les cinq prochaines années (2025-2029). Ce document marque une étape cruciale dans notre parcours, définissant notre vision, nos objectifs et les actions concrètes que nous entreprendrons pour renforcer notre impact dans le domaine de la communication sociale dans la région des savanes.

Depuis sa création en 2008, notre association GEMESA s'est engagée à promouvoir l'excellence en communication, à soutenir ses membres dans leurs développements professionnels et à influencer positivement notre société par la défense des droits humains à travers la promotion du professionnalisme médias et l'autonomisation de la femme. Cette stratégie est le fruit d'un processus de réflexion collective, impliquant nos membres, nos partenaires et nos parties prenantes. Elle reflète notre ambition de rester à la pointe des évolutions du secteur de la communication et de répondre aux défis et opportunités qui se présentent à nous.

Ce document s'articule autour de plusieurs axes stratégiques clés, chacun visant à consolider notre position et à maximiser notre influence. Nous mettrons l'accent sur la protection et la défense des droits humains ; la construction de la paix, le genre, le professionnalisme Média, et le développement de partenariats stratégiques. En mettant en œuvre ces axes, nous aspirons à renforcer notre rôle en tant que leader dans le domaine de la communication média dans notre région des savanes.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de notre premier plan stratégique (2019-2023) puis de ce nouveau plan stratégique (2025-2029) qui pour moi est une renaissance. Votre engagement, votre expertise et votre vision ont été essentiels pour façonner ce document. Un merci particulier à tous les membres de l'association pour leur dévouement et leur soutien indéfectible aux initiatives.

Nous sommes convaincus que ce document stratégique guidera notre association vers de nouveaux sommets et nous permettra de continuer à faire une différence significative dans un paysage de communication mouvant enclin à la crise sécuritaire et aux dérèglement climatiques. Nous comptons sur votre soutien et votre collaboration pour concrétiser cette vision.

Ensemble, faisons de la communication un outil de développement durable.

Avec mes salutations les plus distinguées,

Alassani BOFFOH

President du CA

INTRODUCTION

La société civile Togolaise renferme quatre (4) grands secteurs dans lesquelles évoluent les acteurs. Il s'agit du secteur public ; le secteur privé la société civile et les partenaires au développement. L'organisation de la société civile togolaise remonte des années 1990 avec les mouvements démocratiques communément appelés vent de l'EST. Elle est régie par la loi 1901, les autorisant à exercer des activités après avoir acquiescé une reconnaissance officielle. Elles travaillent aux côtés des acteurs publics en vue contribuer à la réduction des disparités socioéconomiques, culturelles et environnementales auxquelles les communautés à la base font face. Au niveau national, la société civile dispose des faïtières nationales qui coordonnent les activités de la société civile suivant leurs domaines d'intervention à côté de ces faïtières nationale, l'on enregistre des faïtières géographiques qui sont pour la plupart installés dans les régions économiques. Le rôle de ces dernières est d'organiser et d'accompagner le monde associatif de leur ressort territorial. A l'intérieur de ces faïtières géographique évoluent des plateformes ou réseau thématiques auxquelles les ONG et Associations sont membres. Dans cette configuration, d'aucun évoluent dans l'accompagnement communautaire, dans le monde de la culture, tandis que d'autres assurent la visibilité des activités à travers la communication c'est le cas de l'association gens des médias de la région des savanes (GEMESA) qui est un réseau de professionnel de média créé en novembre 2008 et reconnue en 2011 sous le numéro 0620/MATDCL-SG-DLPAP-DOCA du 11 juin 2011.

Situé dans la région des savanes, ce réseau de Professionnel de media évolue dans un environnement associatif le plus accompli. Il se charge d'éveiller la conscience de la société civile à travers la mobilisation des médias afin d'accompagner les acteurs public, privé et les partenaires en développement.

Après plus d'une décennie de parcours, il est arrivé à avoir une assise juridique et institutionnelle qui lui a permis d'obtenir la confiance, le soutien et l'appui multiforme des autres acteurs précités. Ce réseau professionnel se base pour disposer un positionnement stratégique en vue d'assurer sa légitimité vis-à-vis non seulement des membres mais aussi et surtout des autres parties prenantes en l'occurrence l'état ; le secteur privé et les partenaires en développement. C'est dans cette perspective qu'il a jugé important de se doter des outils qui lui permettront d'assurer son développement organisationnel au rang desquelles le plan stratégique. Ainsi, il a élaboré son premier plan stratégique en 2019 avec l'appui technique et financier de l'ASTM (Action Solidarité Tiers Monde). Malheureusement, ce dernier n'a pas connu une mise en œuvre optimale avant d'arriver à terme.

Conscient de cet état de chose, et de l'évolution du contexte socioéconomique et politique dans lequel il évolue, l'organisation s'est inscrite dans une nouvelle dynamique de développement à travers l'actualisation et l'arrimage de son nouveau plan stratégique à l'environnement mondial, national et local. C'est dans cette perspective que s'inscrit ce deuxième plan stratégique 2025-2029. Dans lequel la professionnalisation des médias et le positionnement stratégique au service de développement est son credo.

Ce plan est élaboré à travers une approche participative et inclusive avec l'expertise du cabinet Services Développement Intégré consulting. Elle d'articule autour de 4 grands axes comme

suit : contexte, objectif et approche méthodologique adoptée ensuite une étude diagnostique de l'environnement institutionnelle ; l'état des lieux du réseau, la gouvernance associative et financière et le cadre programmatique ; le mécanisme de mise en œuvre de suivi évaluation.

CHAPITRE I : CONTEXTE, OBJECTIF ET APPROCHE METHODOLOGIQUE D'ELABORATION DU PLAN STRATEGIQUE

Le présent chapitre rappelle le contexte et les objectifs de l'actualisation du plan stratégique 2019-2023 aussi présente t'il l'approche méthodologique adoptée qui vont de la phase préparatoire à la phase d'adoption par le conseil d'administration en passant par le diagnostic ; la définition de la vision des axes et des orientations ; la priorisation et programmation et enfin la validation. Il prend fin avec la présentation de quelques difficultés rencontrées, le mécanisme de mise en œuvre et suivi évaluation du plan en passant par une étude diagnostique et le choix des stratégies.

1.1. CONTEXTE DE L'ETUDE

La loi de 1901, portant organisation du monde associatif prévoit en substance que les organisations de la société civile doivent en plus de la reconnaissance officielle élaborer des plans stratégiques pour une gestion harmonieuse et une meilleure conduite des activités de développement. C'est dans cette optique qu'en 2019, répondant à ces exigences, l'association GEMESA s'est dotée d'un plan stratégique 2019-2023.

Le contexte d'élaboration de ce plan stratégique qui n'a pas connu une mise en œuvre opérationnelle a évolué. En rappel, au moment de son élaboration, le contexte institutionnel togolais était caractérisé par une absence d'un maillon important de développement : les collectivités locales. Fort heureusement, qu'au cours de la même année, l'amélioration du cadre juridique, notamment la loi N° 2019-0006 du 26 juin 2019 a permis l'organisation et la tenue des élections, qui, à termes a doté le pays de 117 communes dont 16 pour le compte de la région des savanes. Région dans laquelle GEMESA concentre ses interventions.

S'il est heureux de signaler la naissance des collectivités locales, comme force motrice, il convient malheureusement de signaler que le contexte politique, socioéconomique, environnemental, culturel et surtout sécuritaire a connus de profondes mutations.

En effet, depuis le début de 2020, le Togo en général et la région des savanes en particulier font face à une crise sécuritaire sans précédente. Cette dernière, a profondément bouleversée l'environnement politique et économique des populations et a amenuisé les efforts consentis depuis les décennies par les organisations de la société civil afin d'améliorer les conditions de vies des populations de la région la plus vulnérable du pays. Cette double contingence, ont conduits l'Etat à décréter l'Etat d'urgence sécuritaire dans cette région en proie à une paupérisation grandissante.

Ainsi, le cadre d'intervention des organisations de la société civile a changé et a connu une fragilisation pour leur positionnement stratégique. Devant un tel contexte, les activités des professionnelles des médias ont pris un coup du fait de leur sensibilité limitant l'accès de l'information aux populations et la libre expression. C'est dans ce nouveau environnement que s'inscrit le processus d'actualisation du plan stratégique 2019-2023 dont l'objectif est d'intégrer les nouvelles problématiques de développement au quelle la région des savanes fait face. A titre illustratif, la problématique de l'extrémisme violent, la cohésion sociale, l'intégration et la prise en compte des besoins des populations déplacé et réfugiés sont devenues des thématiques urgentes. Il va donc sans dire que le repositionnement stratégique et opérationnel d'une

organisation de professionnelles de médias à l'instar de GEMESA devient un impératif. Ce qui justifie en profondeur l'actualisation de ce plan stratégique.

1.2. OBJECTIFS D'ELABORATION DU PLAN STRATEGIQUE

1.2.1. Objectif général

L'objectif général poursuivi par le PS 2025-2029 est de permettre à GEMESA de disposer d'un document référentiel en parfaite cohérence avec le cadre juridique et institutionnel et le contexte sociopolitique actuel caractérisé par une décentralisation intégrale du pays, les défis de développement durable et les préoccupations de ses cibles.

1.2.2. Les objectifs spécifiques

Il s'agit de :

- Réaliser une étude diagnostique de l'environnement institutionnel de GEMESA qui permet d'évaluer ses forces, ses faiblesses, les opportunités et les menaces auxquelles le réseau fait face ;
- Définir la vision ; les orientations/ axes stratégiques d'intervention ensuite faire une programmation physique et financière des interventions ;
- Mettre en œuvre/ concrétiser les différents programmes et projets prioritaires ;
- Proposer un dispositif institutionnel de suivi évaluation du plan stratégique ;
- Evaluer la gouvernance associative et financière du réseau ;
- Valider et adopter le PS comme gouvernail

1.3. APPROCHE METHODOLOGIQUE

C'est la démarche qui conduit à l'élaboration du plan stratégique. Au total, 4 grandes phases ont marqué le processus d'élaboration du PS de GEMESA :

- La phase préparatoire
- La phase diagnostique
- La phase programmatique
- La phase de mise en œuvre et le dispositif institutionnel de suivi évaluation sans oublier la validation, l'adoption et la vulgarisation

1.3.1. La phase préparatoire

Cette phase a consisté en l'élaboration et la validation des TDR, le lancement et le recrutement d'un cabinet d'assistance ; l'évaluation des offres, la publication des résultats ; la signature des contrats. La rencontre de cadrage avec le cabinet d'assistance. La rencontre de cadrage entre le consultant et la direction exécutive ; la mise à disposition du cabinet de la documentation, l'élaboration des outils qui seront utilisés au cours de la mission et enfin le recrutement et la formation des agents de collecte.

1.3.2. La phase diagnostique

Cette phase a consisté en l'organisation de la collecte des données à travers des rencontres avec le conseil d'administration ; la direction exécutive et les autres parties prenantes de l'association.

Deux types de données ont été collectés : les données secondaires documentaires dont la collecte a été assurée par la coordination du cabinet et la direction exécutive à travers la revue documentaire et les données primaires collectées par les agents de terrain recruté à cet effet. Les outils d'analyse qui ont été mobilisés sont l'analyse SWOT ; la grille d'analyse interne et externe et celle du genre.

Ont participé à ces rencontres les membres du CA ; les membres de la DE et la population cible et les partenaires locaux de GEMESA sans oublier les professionnels de médias membres et non membres.

Aux termes de ces rencontres, une synthèse de l'état des lieux institutionnel indiquant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces assortie des pistes d'actions a été établi.

La validation de ce rapport diagnostique a permis de poursuivre le processus d'élaboration du PS à travers la phase de définition de la vision, des orientations/ axes stratégiques d'intervention, les objectifs et résultat attendus.

1.3.2. La phase de définition de la vision, orientation/ axe stratégique d'intervention, objectif et résultat attendus

Cette phase a été consacrée à la définition d'une vision commune et partagé par les membres de l'association, le personnel et le conseil d'administration. Elle a été faite au cours d'un atelier technique qui a connus la participation des autres parités prenante. Les outils mobilisés au cours de cette phase est le Modèle Intégré d'Organisation (MOI) et la Matrice des Orientations Stratégique (MOS) qui ont permis de dégager les interactions institutionnelles et humaines et de définir les orientations, les objectifs et les actions prioritaires du PS. Les réflexions ont été menés d'abord en groupe puis harmonisées en plénière. Ce qui dénote du caractère inclusif et participatif du PS 2025-2029. Cette phase a ouverte celle programmatique.

1.3.3. La phase programmatique

Elle a consistée à l'élaboration du cadre logique du d'action pluriannuel. A cet effet, les différentes orientations, les objectifs et les actions prioritaires ont été déclinés en programmes, projets et activités à mettre en œuvre au cours de ces 5 prochaines années afin de concrétiser la vision. Il a été concrètement question de faire une analyse de la vision des orientations stratégiques. Un atelier technique a été organisé afin de permettre à l'équipe dirigeante et les autres parties prenantes de se prononcer sur l'ensemble des axes stratégiques, les programmes et les projets retenus. Des amendements et suggestions ont été formulés et ont permis au Cabinet d'Assistance Technique de les intégrer au document final y compris la définition d'un mécanisme de mise en œuvre et de suivi & évaluation du Plan. Ce qui a ouvert la voie à l'organisation de l'atelier de validation finale du document.

1.3.4. La phase de validation

A la suite de la prise en compte des amendements et suggestion des membres du conseil d'Administration, de la Direction exécutive et des autres personnes ressources rencontrées lors de la collecte des données, un atelier de validation finale a été organisé et a permis de confirmer ou d'infirmer la prise en compte de différents amendements. Aux termes de cet atelier, la validation du document a été prononcée par le commanditaire et l'ensemble des participants. La suite à donner et la soumission du Plan Stratégique au Conseil d'Administration pour adoption et approbation afin qu'il serve de gouvernail pour la Direction Exécutive et les partenaires de l'Association.

1.3.5. Les difficultés rencontrées

Plusieurs difficultés ont émaillé l'ensemble du processus d'élaboration du présent Plan Stratégique. En effet, l'insuffisance des ressources n'ont pas permis ni de mettre en œuvre ni d'évaluer l'ancien plan stratégique afin de disposer des éléments intéressants pour l'actualisation. Aussi cette crise de ressource n'a pas permis de conduire aisément le processus en y incluant les membres et les cibles ainsi que les partenaires sociaux.

Outre ces difficultés, l'on peut relever la non-disponibilité de certaines données désagrégées surtout celles liées à la mobilisation et la gestion des ressources financières du fait de l'instabilité et du turn over au niveau du poste de la Direction Exécutive et du Conseil d'Administration. Mieux le temps consacré a été insuffisant pour conduire le processus dans les règles de l'art. Cependant l'option d'un processus assisté a permis de trouver des solutions à certaines de ses difficultés.

CHPITRE II. DIAGNOSTIC DE L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL DE L'ASSOCIATION GEMESA

Depuis sa création, l'association GEMESA évolue dans un environnement institutionnel international et national exposées à des mutations profondes et de grandes tendances qui ont marqué la société civile en général et le monde médiatique en particulier. L'analyse de cet environnement constitue un socle pour la définition de la vision, des stratégies d'intervention qui faciliteraient l'atteinte des objectifs et s l'accomplissement des missions qui lui sont assignées.

2.1. L'environnement international de la société civile

Plusieurs tendances sont observables dans l'environnement associatif actuel au niveau mondial : le renforcement de la gouvernance démocratique, la nécessité d'impacter significativement les communautés à la base à travers la mise en œuvre et l'atteinte des objectifs de développement. Dans cet environnement, les masses médias ont un grand rôle à jouer au vu de la place qu'ils occupent dans l'influence des acteurs sociaux et des partenaires en développement.

2.1.1. Tendance d'une nécessité de renforcement de la gouvernance démocratique

Dans la plupart des pays développés comme ceux en développement, on a tendance d'observer des pressions sans cesse croissantes visant à inciter les institutions démocratiques à « faire leur travail » dans le strict respect des fondements juridiques des pays. De même, il est à noter des tendances révolutionnaires pour le respect d'un développement économique et social inclusif, la répartition équitable des fruits de la croissance entre les citoyens et de la recherche de la durabilité environnementale dans les actions à entreprendre. Alliés aux réformes gouvernementales, les mécanismes de responsabilisation contrôlés par les citoyens sont perçus comme une façon d'approfondir la gouvernance démocratique, tout en veillant à ce que les progrès de la démocratie se traduisent par des progrès du développement. Ceci traduit une faiblesse dans les systèmes de gouvernance des pays et appelle à une prise de conscience quant au respect des principes et des valeurs démocratiques pour le bien-être des populations.

2.1.2. Nécessité d'impacter les communautés à la base

Des pressions s'exercent aussi pour que l'on fasse la preuve de l'efficacité des interventions en obtenant des résultats concrets et durables de développement. Les approches Gestion Axée sur les Résultats (GAR) se transforment en approche gestion axée sur les résultats de développement (GARD). L'approche basée sur les droits humain, une approche qui situe toute intervention de développement dans un système de droits et d'obligations; ainsi les différents acteurs assument un rôle : les détenteurs des droits (tous les êtres humains) et les débiteurs d'obligations (l'État). Les mécanismes de responsabilisation des acteurs à la base et de retour d'information, du suivi renforcé améliorent la qualité des services sociaux de base, donc l'efficacité du développement. Dans un environnement du développement marqué par les effets de la crise financière mondiale actuelle, ces pressions ne pourront que s'accroître dans les cinq (05) prochaines années et seules les organisations qui produiront des changements dans leurs interventions pourront bénéficier des ressources pour le

développement. Pour y parvenir, il convient de mieux gérer la communication et les informations qui constituent le fer de lance de toutes les décisions et de la mobilisation des acteurs locaux autour d'un idéal commun. Ce rôle revient bien évidemment au professionnel de média qui doivent être structurés et suivi convenablement afin d'éviter toutes dérives et leurs incidences sur la construction des sociétés passibles.

2.1.3. Cadrage aux paradigmes de développement international

Le cadre international de développement impose des paradigmes et logiques qu'ils convient d'observer afin de créer un environnement favorable à la participation et à l'inclusion et donc de bâtir des sociétés solides et prospères. L'adoption des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) en septembre 2015 s'inscrit dans cette dynamique. A la suite de leur adoption, tous les Etats membres de l'ONU ont adhéré à travers la définition des cadres stratégiques nationaux pour leur mise en œuvre effective. Les cadres stratégiques nationaux s'arriment au contexte international dans lequel ils évoluent. Avec les ODD, l'accent est mis sur la transformation structurelle du monde à travers la réduction des inégalités entre les hommes et des disparités entre les zones, la promotion d'une consommation responsable des ressources, etc. l'accès à l'information figure en bonne place des inégalités et disparités qui fragilisent la participation de tous les acteurs à la gouvernance. Dans certaines communautés, elle semble un luxe plus qu'une nécessité : c'est le cas de l'Afrique où les populations rurales sont encore privées des informations indispensables à leur positionnement face au monde contemporain en perceptuelles reconfigurations.

2.2. Le contexte africain de développement

L'Union africaine (UA) a défini une vision claire à travers l'Agenda 2063. Il s'agit d'une vision qui place les citoyens du continent au centre de la définition du programme de développement de l'Afrique, et selon laquelle les ressources du continent profitent à tous les Africains. Un catalyseur essentiel de cette vision est le droit des citoyens de s'organiser, et leur capacité à agir contre la pauvreté, les inégalités et l'injustice. En fait, l'agenda 2063 de l'Union Africaine est fondé sur des aspirations idéalistes. La vision de développement de l'Union Africaine est déclinée en sept (07) aspirations que voici : (i) Une Afrique prospère fondée sur la croissance inclusive et le développement durable ; (ii) Un continent intégré, uni sur le plan politique et ancré dans les idéaux du Panafricanisme et la vision de la Renaissance africaine ; (iii) Une Afrique où bonne gouvernance, démocratie, respect des droits de l'homme, justice et état de droit sont à l'ordre du jour ; (iv) Une Afrique vivant dans la paix et dans la sécurité ; (v) Une Afrique dotée d'une forte identité, d'un patrimoine commun, et de valeurs et d'éthique partagées ; (vi) Une Afrique dont le développement est axé sur les populations, qui s'appuie sur le potentiel de ses populations, notamment celles des femmes et des jeunes, qui se soucie du bien-être des enfants et ; (vii) Une Afrique qui agit en tant qu'acteur et partenaire forts, unie et influente sur la scène mondiale. A l'analyse de la vision de développement, on note des enjeux importants à faire face par les Etats d'Afrique. Il s'agit des questions de sécurité et de paix, l'humanité, le respect de la planète, le développement de partenariats équitables et profitables pour tous, la recherche de la prospérité dans les nations membres.

2.3. Le contexte national du développement

2.3.1. Le cadre sociopolitique du développement.

Le Togo a connu dans ces dernières années, une succession de crises sociopolitiques. Cette situation a eu des effets négatifs sur l'économie nationale affectant ainsi les activités, les interventions des acteurs du développement comme ceux du Business. En effet, selon les résultats de l'enquête d'impact réalisé par la chambre de commerce et d'industrie du Togo (CCIT), les crises sociopolitiques de ces années ont fait baisser près de 50% des chiffres d'affaires de 912 entreprises touchées par l'enquête en fin 2017. Ceci démontre les contraintes de mobilisation des ressources pour le développement au niveau national dans ce contexte précis pour les acteurs de la société civile.

Parlant du contexte sociopolitique du développement dans les prochaines années, on note que l'agenda politique se focalisera sur les élections locales dans la perspective de la mise en œuvre de la décentralisation au cours de l'année 2019. Avec les élections locales, les organisations de la société civile ont une grande responsabilité à jouer dans le processus de développement local en actionnant régulièrement le contrôle citoyen de l'action publique, en facilitant l'apprentissage communautaire pour la redevabilité mutuelle des résultats et des impacts et la transparence dans l'exécution des dépenses publiques. De même, l'agenda politique de l'année 2020 sera également consacré aux élections présidentielles. C'est dans ce contexte que l'organisation mettra en œuvre sa présente planification stratégique avec des bouleversements importants dans le système politique pouvant être en faveur d'une bonne ou mauvaise opportunité pour la réalisation de la stratégie.

Au Togo, la volonté politique pour la mise en œuvre de l'agenda 2030 pour le développement durable a été traduite par l'élaboration d'un plan national de développement pour la période 2018-2022. Les 17 objectifs de développement adoptés au cours de l'assemblée générale des nations unies du 25 au 27 septembre 2015 par les 193 Etats membres des nations unies dans la résolution A/70/L.1, au lendemain de la Conférence Internationale sur le Financement du Développement (CIFD) d'Adis Abeba de juillet 2015, ont été traduits dans le plan national de développement par les autorités du Togo. Les Objectifs de Développement Durables qui visent à « transformer notre monde » à travers le Programme de développement durable à l'horizon 2030, ont été traduits autour des trois axes au niveau du PND. Il s'agit de : (i) mettre en place un hub logistique d'excellence et un centre d'affaires de premier ordre dans la sous-région ; (ii) développer des pôles de transformation agricole, manufacturiers et d'industries extractives et ; (iii) consolider le développement social et renforcer les mécanismes d'inclusion. La mise en œuvre du PND appelle les acteurs à plus de responsabilité. Ainsi, le mécanisme de mise en œuvre, du suivi-évaluation participatif implique un rôle important aux organisations de la société civile qui est de : (i) produire des rapports indépendants qui compléteront les rapports périodiques établis par les pouvoirs publics ; (ii) les organisations de la société civile doivent s'assurer que l'Etat respecte ses engagements et qu'il est tenu responsable de ses actions. En particulier, elles doivent veiller sur les intérêts des groupes vulnérables.

2.3.2. Les défis du monde associatif

Le Togo est un pays où les partenaires techniques et financiers sont peu installés pour financer les actions de développement à travers les organisations de la société civile nationale. Le financement du développement local est réalisé par les partenaires suivants : (i) le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) ; (ii) l'Union Européenne (UE) à travers son Programme de Consolidation de l'Etat et du Monde Associatif (PROCEMA) qui relaye le Projet d'Appui à la Société Civile et à la Réconciliation Nationale (PASCRENA) ; (iii) Plan International ; (iv) les ambassades accréditées au Togo notamment l'ambassade de France à travers le Fonds Social de Développement et l'Ambassade des Etats Unis au Togo à travers les micros projets Sel Help (auto-assistance), d'Activités Génératrices de Revenus (AGR) et d'infrastructures Communautaires. Cette situation liée au nombre limité des partenaires techniques et financiers dans le pays affecte la capacité de mobilisation des ressources des organisations de la société civile locales et fait appel à des conflits liés à la concurrence entre organisations de la société civile

2.4. L'environnement institutionnel de GEMESA

2.4.1. Cadre historique et juridique GEMESA

GEME-SA est une association de droit privé, laïque, apolitique et à but non lucratif reconnue comme telle par l'Etat togolais sous le N° 0620/MATDCL-SG-DLPAP-DOCA. C'est un réseau de journalistes de la Région des Savanes.

L'association « Gens des Médias de la Région des Savanes » (GEMESA) a vu le jour à la suite de l'Assemblée Générale constitutive qui a eu lieu le 28 novembre 2008. Elle est née du constat de la difficulté pour les médias de s'affirmer dans un contexte sociopolitique et économique morose et du travail peu professionnel des média privés régionaux. GEMESA, dans ses objectifs, sa mission, ses buts et les diverses activités menées, se définit comme un réseau de journalistes de la Région des Savanes. En ce sens, il a obtenu son récépissé auprès du Ministère de l'Administration du Territoire, de la Décentralisation et des Collectivités locales.

GEME-SA regroupe douze organes membres (11 radios, une presse en ligne) et quarante-deux (42) membres composés des journalistes d'organes et des indépendants. Les journalistes se forment sur le tas et à l'occasion des renforcements de compétence qu'offre l'association Gens des Médias de la région des Savanes.

GEMESA intervient dans 4 domaines à savoir : communication sociale ; professionnalisme des médias ; genre et autonomisation de la femme et cohésion social.

2.4.2. Cadre Organisationnel et fonctionnement de l'Association

GEMESA se compose de quatre (04) organes notamment : l'Assemblée Générale (AG), le Conseil d'Administration (CA) et le conseil de surveillance (CS) et la Direction Exécutive (DE). L'AG est l'organe suprême de l'association. Elle est composée de tous les membres de l'association. Le CA est l'organe d'administration d'orientation stratégique. Le CS est l'organe de contrôle de la gestion de l'organisation. La DE est l'organe d'animation quotidienne de l'association.

GEMESA a pour but d'œuvrer pour le regroupement de tous les membres des médias de la région des savanes en vue de favoriser l'amélioration de leur condition de vie et de travail.

Membre active de la fédération des ONGs de la région des Savanes (FODES) et de WANEP Togo.

CHAPITRE III : CADRE PROGRAMMATIQUE DU PLAN STRATEGIQUES VISION, MISSION, OBJECTIFS INSTITUTIONNELS ET DOMAINES D'INTERVENTION DE GEME-SA

3.1. Notre vision

La vision institutionnelle de GEMESA est :

D'ici 2030, les coopératives de femmes, les jeunes de la région des savanes travaillent au côté des acteurs de développement, des collectivités territoriales, Service Déconcentrés de l'Etat et des médias, s'impliquent et participent aux espaces de prises de décision de façon démocratiques pour une vie communautaire paisible et harmonieuse.

Ils s'engagent et prennent des initiatives communautaires en collaboration avec les collectivités, accèdent aux services sociaux de base, à l'information juste pour définir leurs priorités et participent à la mise en œuvre des actions durable en posant des actes, gestes et attitudes favorables à une résilience communautaire.

Bâtir un réseau où les professionnels de médias sont au service du développement durable, de la paix et de la cohésion sociale.

3.1.1. Notre Mission

Les coopératives de femmes, les journalistes de la région des savanes participent aux espaces démocratiques de prise de décisions, développent des activités génératrices de revenus et culturel pour une communauté harmonieuse et paisible.

Amélioration des prestations médiatiques

Développement de l'économie locale

Construction de la paix et d'une société sécurisée

Promotion de la bonne gouvernance

3.1.2. But Objectifs institutionnels

GEMESA a pour objectifs de :

- Promouvoir les membres des médias de la région des savanes ;
- Encourager la dynamisation de la vie culturelle, intellectuelle, et médiatique dans la région des savanes

3.1.3. Nos Domaines d'intervention

GEMESA intervient principalement dans les domaines de la communication ; la culture ; de la promotion du genre et droits humains et la construction de la paix.

3.1.4. Nos Valeurs

GEMESA a principalement 10 grandes valeurs que partagent les membres et les sympathisants il s'agit notamment :

1- REDEVABILITE : les membres et les dirigeants ont des obligations, donc redevables envers les uns et les autres, et doivent rendre compte aussi bien aux membres, aux cibles et aux partenaires par la culture de la transparence.

2- SYNERGIE : la coopération ou mise en commun de plusieurs actions concourant à un effet unique avec une économie de moyens dans les interventions au sein du réseau. Les professionnels et organes membres s'engagent dans une synergie d'action afin d'atteindre les objectifs du réseau.

3- COMPLEMENTARITE : les membres doivent être complémentaires. C'est a mise ensemble des compétences et expertises individuelles au service du réseau.

4- INCLUSION : la considération de la position des membres sensibles et leur implication dans la prise de décisions en vue d'un développement inclusif au sein du réseau. L'objectif du réseau est de ne laisser personne de côté.

5- EGALITE : la soumission aux mêmes droits et devoirs des membres. Le réseau traite les membres et les tiers avec égalité et respect de leur dignité.

6- PARTAGE : avoir quelque chose en commun avec les autres membres

7- EXCELLENCE/PROFESSIONNALISME : la perfection dans les interventions des membres au sein du réseau. Il est question d'un respect des codes de conduite et de la déontologie du métier de journaliste. Toutes les informations doivent être bien traitées avant leurs mises sur le marché de la communication.

8- COLLABORATION : la collaboration et l'intervention des membres dans les décisions. Le réseau accorde une place de choix à la participation des membres et des tiers aux activités et à l'atteinte des objectifs ultimes.

9- ENGAGEMENT : prendre parti et intervenir publiquement sur les problèmes de développement de son époque.

10- SOLIDARITE : le sentiment qui pousse les membres du réseau à s'accorder une aide mutuelle.

3.1.5. Nos principes directeurs

Ils sont au nombre de cinq et stipulent ce qui suit :

- **La cohésion sociale**

La cohésion sociale au sein du réseau et de ses membres est un facteur déterminant dans l'élaboration et la mise en œuvre réussie d'un plan stratégique. Elle se traduit par l'adhésion de tous les membres et sympathisants à la vision du Plan Stratégique du réseau et aux différentes initiatives entreprises pour sa mise en œuvre.

- **L'inclusion sociale**

L'inclusion sociale consiste à faire en sorte que tous les acteurs de la vie du réseau aient la possibilité de participer en tant que membres valorisés, respectés et contribuant à la gestion du réseau. Elle favorise l'accès de tous les membres de la société sans discrimination aux prises de décisions, aux informations et aux services du réseau et de ses membres.

- **La participation**

C'est une approche par laquelle la possibilité est donnée aux acteurs du réseau de contribuer à la prise de décision, de prendre part au processus d'élaboration et de mise en œuvre concertée d'un ensemble d'actions et de mesures permettant de valoriser toutes les ressources. Ce principe constitue un aspect très important de la gouvernance associative. La participation à divers niveaux, de tous ces acteurs, est un gage de réussite du processus de planification et d'efficacité dans la gestion.

- **La transparence et la reddition de compte**

Les consultations et les prises de décision doivent se faire de manière libre, démocratique et ouverte, favorisant le contrôle interne et externe et la bonne gouvernance. La sincérité, l'accessibilité à l'information, et le souci de rendre compte doivent être des éléments clés dans la réalisation de toute action du réseau.

- **La prise en compte de l'équité et du genre**

L'équité et le genre doivent prévaloir dans tout le processus de planification (préparation, la collecte de données, le choix des priorités, la définition des orientations, la détermination des stratégies et la mise en œuvre et le suivi des actions à mener).

3.2. NOS AXES ET ORIENTATIONS STRATEGIQUES

La concrétisation de la vision du réseau passe par la définition et la mise en œuvre des orientations stratégiques à travers les objectifs transcrits en programmes et projets. A cet effet, 05 orientations stratégiques ont été identifiées comme voies à suivre pour un repositionnement du réseau à savoir :

- Amélioration de la gouvernance associative du réseau.
- Développement d'un système performant organisationnel et fonctionnel de mobilisation des ressources ;
- Renforcement de capacités techniques et matérielles du réseau ;
- Communication au service de la construction de la paix et la cohésion sociale
- Rayonnement de la visibilité du réseau et promotion d'une communication au service du développement durable

3.2.1. AXE STRATEGIQUE 1 : amélioration de la gouvernance associative du réseau et des medias membres

Au niveau de cette orientation stratégique, trois objectifs sont poursuivis. Il s'agit entre autres :

Objectif stratégique 1 : renforcer le développement intentionnel et organisationnel du réseau.

Objectif stratégique 2 : Renforcer la gouvernance associative du réseau et des membres ;

Objectif spécifique 3 : mettre en place des outils opérationnels de gestion

3.2.2. AXE STRATEGIQUE 2 : développement d'un système performant organisationnel et fonctionnel de mobilisation des ressources pour le réseau et des membres.

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette orientation, deux objectifs sont définis notamment :

Objectif stratégique 1 : Dynamiser le partenariat stratégique du réseau en faveur des membres.

Objectif spécifique 2 : Promouvoir la création des PME et unités de transformation agroalimentaire

3.2.3. AXE STRATEGIQUE 3 : renforcement des capacités techniques et matérielles du réseau et des membres.

Le renforcement des capacités techniques et matérielles du réseau et de ses membres passe par :
Objectif stratégique 1 : renforcer le potentiel économique des coopératives en faveur de la souveraineté alimentaire et nutritionnelle de qualité ;

Objectif stratégique 2 : renforcer les capacités d'intervention et de gestion du réseau en faveur des communautés de la région.

3.2.4. **AXE STRATEGIQUE 4 : Communication au service de la construction de la paix et la cohésion sociale**

Objectif spécifique 1 : Promouvoir les droits humains, la construction de la paix et la cohésion sociale.

3.2.5. **AXE STRATEGIQUE 5 : rayonnement de la visibilité du réseau et promotion d'une communication au service du développement durable**

En tant que réseau de professionnels de médias, GEMESA envisage dans le cadre de la mise en œuvre du présent Plan Stratégique

Objectif stratégique 1 : Mettre en place un système approprié de communication institutionnelle

Objectif spécifique 2 : Promouvoir les droits humains, la construction de la paix et la cohésion sociale.

3.3. **Nos programmes et projets**

Au total, cinq programmes et onze (11) projets sont identifiés en conformité avec le mandat de l'organisation qui est de travailler à l'amélioration des conditions de vie de ses membres et des bénéficiaires de ses interventions, de faciliter la un développement local durable :

Programme 1 : Amélioration de la gouvernance associative du réseau.

Projet 1 : renforcer le développement intentionnel et organisationnel du réseau.

Projet 2 : Renforcer la gouvernance associative du réseau et des membres ;

Projet 3 : renforcer les outils opérationnels de gestion

Programme 2 : Développement d'un système performant organisationnel et fonctionnel de mobilisation des ressources.

Projet 1 : Dynamiser le partenariat stratégique du réseau en faveur des membres.

Projet 2 : Promouvoir la création des PME et unités de transformation agroalimentaire

Programme 3 : Renforcement de capacités techniques et matérielles du réseau.

Projet 1 : renforcer le potentiel économique des coopératives en faveur de la souveraineté alimentaire et nutritionnelle de qualité ;

Projet 2 : renforcer les capacités d'intervention et de gestion du réseau en faveur des communautés de la région

Programme 4 : Communication au service de la construction de la paix et la cohésion sociale.

Projet 1 : Promouvoir les droits humains, la construction de la paix et la cohésion sociale.

Projet 2 : mettre en place un centre d'écoute pour les victimes des violences sexistes.

Programme 5 : Rayonnement de la visibilité du réseau et promotion d'une communication au service du développement durable.

Projet 1 : Mettre en place un système approprié de communication institutionnelle

Projet 2 : Mettre en place un socle de protection des journalistes.

RESULTATS	ACTIVITES	ANNEES					RESPONSABLE
		2025	2026	2027	2028	2029	
Programme 1 : Amélioration de la gouvernance associative du réseau.							
Projet 1 : renforcer le développement institutionnel et organisationnel du réseau.							
R1 : Le dispositif institutionnel de GEMESA est renforcé	A1.1. Renforcer les capacités des équipes et instances	X					
	A1.2. Construction d'un siège social propre pour GEMESA		X	X	X		
	A1.3. Acquisition du statut de réseau professionnel de médias	X	X	X	X		
	A1.5. Mobiliser des ressources pour GEME-SA			X	X	X	
R2 : GEME-SA dispose des outils de gestion et de gouvernance pour son efficacité	A2.1. Elaboration de la charte des membres et du Conseil d'Administration de GEMESA		X				
	A2.2 Elaboration d’un PSE de GEMESA	X					
	A2.3 Elaboration des politiques PEAS, genre/inclusion et anti-fraude de GEME-SA	X					
	A2.4 Développement une charte de communication et de mobilisation des ressources de GEMESA		X	X			
Projet 2 : Renforcer la gouvernance associative du réseau et des membres ;							
R3 : Les membres de GEMESA s’approprient les valeurs démocratiques de l’association pour une meilleure participation dans les projets et programmes de développement	A3.1. Créer une cellule de rédaction de projets		X	X	X	X	
	A3.2. Formation des membres en rédaction de projet	X	X	X	X	X	
	A3.3. Formation des membres du CA/CS et du personnel le développement organisationnel et la gouvernance partagée		X		X		
	A3.4. Vulgarisation de la charte graphique et de mobilisation des ressources de GEME-SA	X	X	X			

	A3.5. Mettre en place un plan de suivi des recommandations	X	X	X	X	X	
Projet 3 : mettre en place des outils opérationnels de gestion							
		X					

RESULTATS	ACTIVITES	ANNEES					RESPONSABLE
		2025	2026	2027	2028	2029	
Programme 2 : Développement d’un système performant organisationnel et fonctionnel de mobilisation des ressources.							
Projet 1 : Dynamiser le partenariat stratégique du réseau en faveur des membres.							
R1 : Le dispositif institutionnel de GEMESA est renforcé	A1.1. Renforcer l’équipe opérationnel de GEMESA	X					
	A1.2. Mettre en place des stratégies innovantes de mobilisations de ressources		X	X	X		
R2 : GEME-SA dispose des outils de gestion et de gouvernance pour son efficacité	Disposer d’un plan comptable		X				
	Disposer d’un logiciel de gestion administrative et comptable			X			
	Créer une cellule de rédaction des projets				X		
	Formation des membres en rédaction de projet		X	X			
Projet 2 : Promouvoir la création des PME et unités de transformation agroalimentaire							
R3 : Les membres de GEMESA s’approprient les valeurs démocratiques de	A3.1. spécialisation des coopératives		X	X	X	X	
	A3.2. appui à la formalisation des PME	X	X	X	X	X	

l'association pour une meilleure participation dans les projets et programmes de développement	A3.3. Formation des membres du CA/CS et du personnel le développement organisationnel et la gouvernance partagée		X		X		
	A3.4. Vulgarisation de la charte graphique et de mobilisation des ressources de GEME-SA		X	X			
	A3.5. Mettre en place un plan de suivi des recommandations	X	X	X	X	X	